

EFQM-alapú szervezeti önértékelés: a könyvtári önértékelés egy lehetséges útja

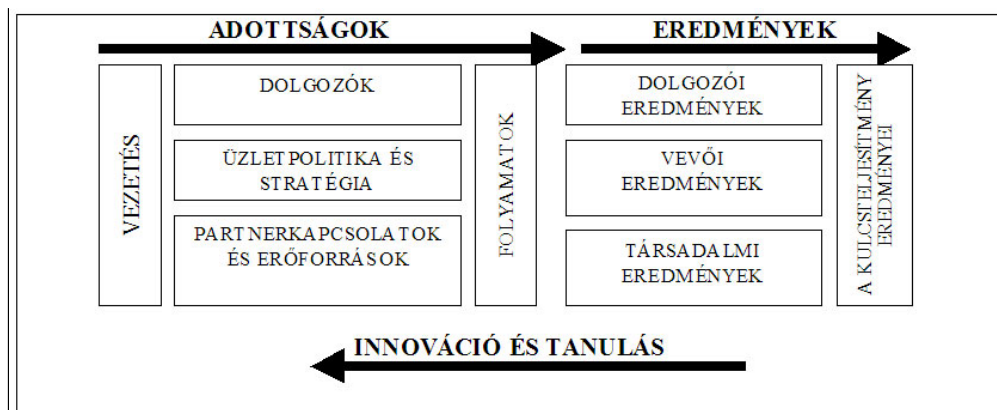
Eszenyiné Borbély Mária

Könyvtári mindennapi kommunikációnk részévé, szaknyelvünk alapfogalmaivá váltak az utóbbi évtizedben a minőségbiztosítás, minőségfejlesztés, minőségmenedzsment, minőségi szolgáltatás szavak, kifejezések. Vannak-e olyan eszközök a kezünkben, amelyekkel hatékonyan tudjuk mérni, értékelni könyvtárunk adottságait és ezekre építve eddig elért eredményeinket? Ebben a tanulmányban egy könyvtári önértékeléshez készült, több könyvtárban már sikeresen alkalmazott eszközkészlettel ismerkedhet meg az érdeklődő olvasó.

Az EFQM Kiválósági Modell

1989. október 19-én a svájci Montreux-ben megtartott, első *Európai Minőségirányítási Fórumon* 14 vezető európai vállalat elnöke, az európai piaci pozíciók megőrzése érdekében, létrehozta az *Európai Minőségirányítási Alapítványt* (*European Foundation for Quality Management = EFQM*). Az alapítvány lett felelős az 1991-ben útjára bocsátott *Európai Minőségdíjjal* kapcsolatos intézkedések meghozataláért, valamint a díjhoz kapcsolódó *EFQM Kiválósági Modell* létrehozásáért. A modellt eredetileg az Európai Minőségdíjra pályázók értékelésére fejlesztették ki, de sok szervezet önértékelő eszközként kezdte el használni. Ezért az EFQM úgy döntött, hogy a modellt úgy kell továbbfejleszteni, hogy ideálisan képviselje az üzleti kiválóság (*Total Quality Management = TQM*) filozófiáját, és a gyakorlatban is alkalmazható legyen valamennyi szervezetre, tekintet nélkül hovatartozásukra, méreteikre és szektorukra, továbbá arra, hogy hol tartanak a saját kiválóságuk megvalósításában. [1]

A modell nem ad külön definíciót egy szervezet minőségére, de megadja azt a kilenc kritériumot és harminckét alkritériumot, amelyek alapján a szervezet minőségét értékelni lehet. A szempontokból kitűnik, hogy azok egy optimum minőséget képviselnek, egy elképzelt mintaszervezet kritériumait. A kilenc kritériumból öt az adottságok, négy pedig az eredmények közé tartozik, ahogyan azt a 1. ábra is mutatja.



1. ábra Az EFQM Kiválósági Modell [1]

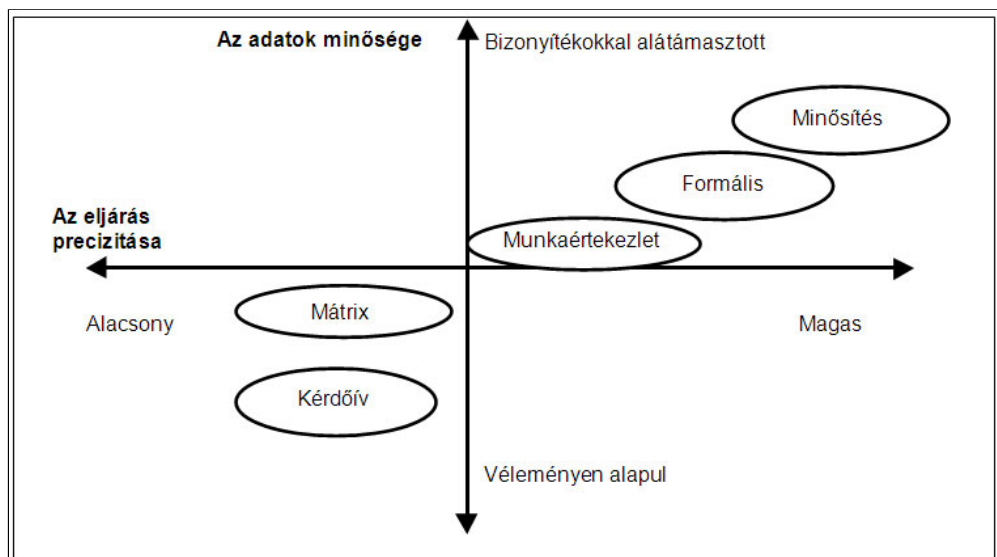
Az EFQM Kiválósági Modell önértékelési módszerei

Az önértékelés egy adott szervezet rendszeres átvilágítását jelenti, adott követelményrendszernek megfelelően. A könyvtári önértékeléshez az EFQM Kiválósági Modell, mely számos területen bizonyította már sokoldalú használhatóságát, könyvtárakra történő adaptációja megfelelő követelményrendszert nyújthat.

Az EFQM modell önértékelési módszerei közül szeretnénk a figyelmet ráirányítani az ún. formális módszerre, amelyet megítélésünk szerint valamennyi könyvtár sikerrel alkalmazhatna önértékelési tevékenységéhez (az, angol nyelvű szakirodalom "pro-forma" megnevezéssel illeti).

Az EFQM modell öt különböző önértékelési módszert ajánl, ezek a következők: kérdőív, mátrix, munkaértekezlet, formális módszer és a minősítés. [2] Mindegyiket érvényesnek, felhasználhatónak tekinti, és ugyanakkor egyiket sem tartja a legjobb megközelítésnek. Mindig az önértékelésre készülő szervezet kultúrája, speciális feladatai határozzák meg, hogy számára melyik a legjobb megközelítés. Az 1. táblázat az öt módszer előnyeit és hátrányait összegzi. A szervezet minőségszemléletének érettsége is befolyásolja, hogy melyik önértékelési módszer használata javasolt. Egy adott érettségi szinten álló szervezet számára is több, az alkalmazótól eltérő erőfeszítéseket kívánó módszer áll rendelkezésre, erre irányítja rá a figyelmet a 2. táblázat.

Az EFQM által javasolt ötféle önértékelési módszer között különbség van az eljárások pontossága, precizitása, és az önértékelés során nyert adatok minősége szempontjából is, ahogyan ezt a 2. ábra is szemlélteti.

2. ábra **Precizitás, pontosság [2]**

Az 1. és a 2. táblázat, valamint a 2. ábra alapján az általunk könyvtári alkalmazás céljából preferált formális módszerek a következő erősségei állapíthatók meg:

- Az adatgyűjtési folyamat tényszerű, valós adatokat szolgáltat.
- A módszer tudományosan megalapozott.
- Az önértékelés során megteremti az együttműködés lehetőségét a különböző funkciókban és területeken dolgozó emberek között.
- A módszer közepesen magas pontosságához reális, közepes, vagy azt valamivel meghaladó anyagi költségek járnak.

1. táblázat

Módszerek [2]

Módszer	A tények pontossága	A modell tudományos	Igényli a felmérők betanítását	Anyagi ráfordítás mértéke
Kérdőív	Alacsony	Nem	Nem	Alacsony-közepes
Mátrix	Alacsony	Nem	Nem	Alacsony-közepes
Munkaértekezlet	Közepes	Igen	Megkönnyíti a munkát	Közepes
Formális (pro-forma)	Közepesen magas	Igen	Igen	Közepes-magas
Minősítés	Magas	Igen	Igen	Magas

2. táblázat

Szervezetek [2]

Érett szervezet	Megfelelő kérdőív	Formális módszer	Minősítés
Úton lévő szervezet	Kérdőív és munkaértekezlet Mátrix és munkaértekezlet	Formális módszer Könnyített kérdőív	Próbaminősítés Formális módszer és munkaértekezlet
A minőség útjára most lépő szervezet	Elemi kérdőív Standard mátrix	Standard kérdőív	Nagyon részletes kérdőív Átalakított mátrix
	Kis erőfeszítést igényel	Közepes erőfeszítést igényel	Nagy erőfeszítést igényel

- A magyarországi könyvtárak minőségszemléletében az elmúlt évtizedben jelentős fejlődés következett be, joggal sorolhatjuk őket a már úton lévő szervezetek közé a 2. táblázat alapján, így önértékelésükhöz a formális módszer alkalmazása ideális megoldás lehet.
- A formális módszer a közepesen magas anyagi költségen túl, ami elsősorban az önértékeléshez használt adatlapok sokszorosításából és a szervezeti eredményeket mérő kérdőívek előállításából származó költség, közepes mértékű egyéb, elsősorban idő- és munkaerő-ráfordítást igényel alkalmazóitól.

Az önértékelési folyamat előkészítésének lépései

Ha egy könyvtár az EFQM-alapú önértékelés elvégzése mellett dönt a formális módszer alkalmazásával, akkor a következő feladatokat kell elvégeznie.

Önértékelési eszközkészlet

Első lépésként el kell készítenie egy önértékelési dokumentumkészletet vagy alkalmaznia kell egy már elkészített eszközkészletet. Egy teljes pro-forma készlet 32 részből áll, lefedve az EFQM Kiválósági Modell kilenc kritériumát - vezetői

adottságok, dolgozói adottságok, a szervezet politikája és stratégiája, partnerkapcsolatok és erőforrások, a szervezet folyamatai, továbbá dolgozói, használói, társadalmi eredmények és a kulcsfolyamatok eredményei -, valamint harminckét alkritériumát. Minden egyes adatlap tetejére fel kell írni az alkritérium EFQM szerinti leírását az alkalmazási terület terminológiájának használatával. Az oldal üres részét a következő területekre ajánlott felosztani, ahogyan azt a 3. táblázat is szemlélteti.

3. táblázat

"Pro-forma" adatlap [3]

Alkritérium			
Kérdések: <ul style="list-style-type: none"> • A vezetők hogyan, mennyire ... ? • ... • ... 		Erősségek: <ul style="list-style-type: none"> • ... • ... 	
		Fejlesztendő területek: <ul style="list-style-type: none"> • ... • ... 	
Tények / Bizonyítékok <ul style="list-style-type: none"> • ... • ... 			
Megközelítés	Alkalmazás	Értékelés és átvizsgálás	Összpontszám
...%	...%	...%	...%

A kérdések területe: Tulajdonképpen itt történik meg az EFQM modell adott felhasználási területre, jelen esetben könyvtárakra történő adaptálása. Itt kell feltenni azokat a kérdéseket, amelyek megválaszolása során fény derül arra, hogy a vizsgált alkritérium elvárásai milyen mértékben teljesülnek az adott könyvtárban. Ezek a kérdések már kifejezetten könyvtárspecifikusak, minőségük dönti el, hogy az önértékelés milyen mélységben fogja feltárni a könyvtári szervezet sajátosságait, illetve milyen mértékben lesz alkalmas az egész szervezetre kiterjedő minőségfejlesztési tervek megalapozására.

A fennmaradó területet a következő szekciókra javasolt felosztani: *Erősségek, Fejlesztendő/Tökélete-tesztendő területek, Tények/Bizonyítékok*.

Az *Erősségek* szekcióba az önértékelés során azok a dolgozói vélemények kerülnek, amelyek a szervezet erősségeit fejezik ki a vizsgált alkritérium kapcsán, a *Fejlesztendő területek* szekcióba pedig azok, amelyek a szervezet gyengeségeit tárják fel. Az önértékelési adatlap nagyon fontos része a *Tények* szekció, ugyanis a formális módszer egyik nagy előnye - azaz, hogy az önértékelés során nyert adatok jó minőségűek, bizonyítékokkal alátámasztottak - éppen abból származik, hogy az adatlapon fel kell sorolni, meg kell nevezni azokat a dokumentumokat, adatokat, amelyek az *Erősségek* és a *Fejlesztendő területek* részekben szereplő állításokat alátámasztják.

Az önértékelésben résztvevők minden egyes alkritériumot százalékosan értékelnek az egyes adatlapok alján, az EFQM modell által RADAR logikának nevezett koncepció alapján. A RADAR betűszó az eredmények, megközelítés, alkalmazás vagy megvalósulás, értékelés és átvilágítás szavak angol megfelelőiből származik (RADAR = Results, Approach, Deployment, Assessment, Review).

Külön pontozzák a megközelítést, ami azt fejezi ki, hogy az alkritériumban és a kérdésekben megfogalmazottak, a könyvtár által elvégezni szánt feladatok, mennyire ésszerűek és milyen mértékben ismertek a dolgozók körében.

Az alkalmazás vagy megvalósulás pontszámai arról adnak felvilágosítást, hogy a vizsgált alkritérium kapcsán megfogalmazott megközelítés gyakorlatba való átültetéséért mit tett az önértékelés időpontjáig a könyvtár.

Az értékelés és átvizsgálás százalékos értékelése azt tükrözi, hogy mit tett a könyvtár annak érdekében, hogy értékelje, átvizsgálja az alkritériumként megfogalmazott probléma megközelítését és annak alkalmazását. Az értékelést és átvizsgálást a legelső önértékelés alkalmával nincs értelme vizsgálni, viszont ismételt önértékeléskor már jelentősége lehet.

Végül, mintegy összegzésként az adott alkritérium kapcsán a könyvtár által megfogalmazott elvárásoknak, azok teljesülésének és átvizsgálásának, egy összpontszám adásával kell az alkritérium értékelését befejezni.

Tények, adatok gyűjtése

A formális módszerrel történő önértékelés előkészítésének második lépéseként össze kell gyűjteni azokat a dokumentumokat, bizonyítékokat, amelyekre a vizsgálat során szükség lesz. Nagyon fontosak a különböző kikérdezési eljárásoknál (kérdőíves felmérés, interjúk) nyert adatok. A szervezeti eredmények vizsgálatához kiválóan alkalmazhatók a *Teljesítménymutatók a magyar könyvtári rendszerben* [4] című kiadványban szereplő teljesítménymutatók, illetve továbbiak is kimunkálhatók. A felméréseket, méréseket még az önértékelés előtt célszerű elvégezni.

Az önértékelés résztvevői

Az önértékelési eljárás előkészítésének utolsó lépéseként a könyvtárnak döntenie kell arról, hogy az önértékelésbe a könyvtár valamennyi dolgozóját bevonja-e, vagy csak a szűkebb, tágabb értelemben vett vezetést. Véleményünk szerint több szervezeti egységet magába foglaló könyvtárak esetében kívánatos, hogy valamennyi önállóan végezze el az egység önfelmérését, hiszen a formális módszer alkalmazása kiválóan alkalmas arra, hogy egybe lehessen vetni az egységek erősségeit, javítandó területeit, és arra, hogy a kevésbé jól informált munkatársak esetlegesen új információkhoz jussanak. Két könyvtárban végzett három felmérés tanulságaként megállapíthatjuk, hogy kifejezetten jó hatással van a kollektívára, ha néhány fős csoportokban közösen gondolkodnak munkahelyükről. A csoport tagjainak különböző szintű és minőségű információi vannak a könyvtár működéséről, az adatlapok kitöltése során információikat megosztják egymással, és közös döntés meghozatalára, egymáséhoz közelítő álláspont kialakítására kényszerülnek.

Az önértékelés lebonyolításához szükség van egy tanácsadó bevonására, aki az adatlapok kitöltése előtt a dolgozókkal közösen értelmezi azok felépítését, a használatos terminológiát, és néhány konkrét példán keresztül be is mutatja az adatlapok kitöltési módját.

A formális módszer alkalmazásával végzett önértékelés olyan információkhoz juttathatja a könyvtár vezetését, amelyek segítségével elkészítheti az egyes egységekre és az egész szervezetre kiterjedő fejlesztési terveket. A formális módszer eszközkészletének, adatlapjainak kidolgozása viszonylag sok időt igényel, ha azt a könyvtár maga szeretné elvégezni, de az önértékelés a most bemutatott módszer használatával pontos, megbízható adatokat szolgáltat. Az önértékelés képes felszínre hozni lappangó, folyamatosan feszültséget generáló problémákat, kiaknázatlan lehetőségeket a szervezet erőforrásairól, adottságairól. A bizonyos időközönként megismételt önfelmérések eredményei reális képet adhatnak arról, hogy a könyvtárt ért külső és belső hatások, változások milyen irányban és mértékben befolyásolták az intézményben a dolgozók, a használók, valamint a szűkebb és tágabb társadalmi környezet elégedettségét.

Önértékelési eszközkészlet: a formális módszer adatlapjai

A következőkben az EFQM modell könyvtári adaptálhatóságának szemléltetése céljából ismertetjük, hogy hogyan lehet egy általánosan megfogalmazott EFQM kritériumot, illetve a hozzá kapcsolódó alkritériumokat a formális módszer kérdéseivé, szempontjaivá átalakítani, könyvtári megközelítésben.

Az első példa az adottságok, kritériumok közül a Vezetés adottságai harmadik alkritériuma.

Az 1/c adatlap (3. ábra) az eszközkészlet 1. Vezetés kritériumához tartozik, amely a következőket tartalmazza:

"Hogyan indítják meg és segítik elő a könyvtár vezetői a könyvtár küldetésének és jövőképének megvalósítását: mennyire képesek a hosszú távon jelentkező sikerekhez szükséges értékek fejlesztésére; és hogyan valósítják meg ezeket a megfelelő tevékenységeken és magatartásformákon keresztül; mennyire járulnak hozzá saját személyükben az adott szervezet vezetési rendszerének kidolgozásához és gyakorlatba történő átültetéséhez."

A második példa az adottságok, kritériumok közül a Dolgozói adottságok második alkritériuma.

1/c			
A könyvtár vezetése együttműködik a használókkal, a partnerekkel és a társadalom képviselőivel			
Kérdések: <ul style="list-style-type: none"> – A könyvtár vezetése törekszik-e a valós és a potenciális használók, a partnerek szükségleteinek megismerésére, megértésére és kielégítésére? – A könyvtár vezetése aktívan szerepet vállal-e a partnerkapcsolatok kiépítésében, működtetésében? – Törekszik-e a könyvtár vezetése közös fejlesztési tevékenységek kiépítésére, ill. ezekben való közreműködésre a partnerekkel, a társadalom képviselőivel? – A könyvtár vezetése elismeri és igényli-e az egyének vagy csoportok szerepvállalását, hozzájárulását a könyvtár tevékenységeihez, a könyvtárhoz való hűséget? – A könyvtár vezetése rendszeresen közreműködik-e szakmai testületek munkájában konferenciákon, szemináriumokon, melynek eredményeként erősödik és fejlődik a könyvtári munka minősége, kiválósága? – A könyvtár vezetése támogatja-e, ill. részt vesz-e olyan tevékenységekben, rendezvényekben, amelyek a könyvtár környezetének és tágabb értelemben a társadalomnak a fejlesztéséhez és fejlődéséhez járulnak hozzá? (Például: egészségmegőrzést előmozdító, felvilágosító rendezvények, művészeti és kulturális alkotócsoportok befogadása, bemutatkozási lehetőség biztosítása stb.) 		Erősségek:	
		Fejlesztendő területek:	
Tények, bizonyítékok:			
Megközelítés (%)	Megvalósulás (%)	Ellenőrzés, átvizsgálás mértéke (%)	Összpontszám (%)

3. ábra Könyvtári "Pro-forma" adatlap, vezetés

3/b A dolgozók tudását és szakértelmét azonosítják, definiálják, fejlesztik és megőrzik			
Kérdések: <ul style="list-style-type: none"> - Felismerik-e a dolgozók tudását, szakértelmét és hozzárendelik-e azt a könyvtár szükségleteihez? Megfelelő szakember dolgozik a megfelelő helyen? - Van-e a könyvtárnak képzési terve, illetve végrehajtják-e az abban foglaltakat annak érdekében, hogy biztosítsák a szervezet jelenbeli és jövőbeli szakértelem-szükségletének kielégítését? - Tervezi, szervezi és népszerűsíti-e a könyvtár vezetése az egyéni, csoportos és szervezeti tanulási, képzési lehetőségeket? - Teret enged-e a könyvtár vezetése a dolgozók munkatapasztalatának fejlődéséhez, fejlesztéséhez? - Az egyének és a csoportok feladatait, a munkaköri leírásokat a szervezet céljaihoz igazítják-e? - Rendszeresen áttekintik és naprakész állapotra hozzák-e az egyének és a munkacsoportok feladatait, munkaköri leírásait? - Segíti-e a könyvtár vezetése a dolgozókat teljesítményük javításában? 		Erősségek:	
		Fejlesztendő területek:	
Tények, bizonyítékok:			
Megközelítés (%)	Megvalósulás (%)	Ellenőrzés, átvizsgálás mértéke (%)	Összpontszám (%)

4. ábra Könyvtári "Pro-forma" adatlap, dolgozók

A 3/b adatlap (4. ábra) az eszközkészlet 3. *Dolgozók kritériumához* tartozik, amely a következőket tartalmazza:

"Dolgozók: Hogyan menedzseli, fejleszti és szabadítja fel a könyvtár alkalmazottai tudását, munkavégző képességét, egyéni, csoport és szervezeti szinten; hogyan tervezi meg ezeket a tevékenységeket annak érdekében, hogy azok támogassák a szervezet politikáját és stratégiáját, továbbá folyamatainak hatékony működését."

Önértékelés a formális módszer alkalmazásával a Méliusz Juhász Péter Megyei Könyvtár és Művelődési Központban

A vizsgálatok célja:

A Méliusz Juhász Péter Megyei Könyvtár és Művelődési Központ (a továbbiakban: könyvtár) 2007 nyarán új épületbe költözött. Az új környezet a korábbi állapotokhoz képest radikális változást, komoly minőségi javulást eredményezett. Vizsgálatainkkal elsősorban arra kerestük a választ, hogy a pozitív környezeti változás milyen mértékben befolyásolja a szervezet dolgozóinak elégedettségét, illetve hogyan hat a használói elégedettségre. Az első vizsgálatot 2007 kora tavaszán, a költözés előtt, nagyon rossz működési körülmények között, a második vizsgálatot pedig 2008 közepén, a már egy éve új helyen működő könyvtárban végeztük. A vizsgálatok eredményeinek kiértékelése előtt azt feltételeztük, hogy a második vizsgálat az elsőhöz képest valószínűleg valamennyi mutatójában pozitív változást eredményez, a sokkal korszerűbb új könyvtári környezet hatása miatt. Úgy gondoltuk, hogy a szervezeti elégedettséget nagymértékben determinálják azok a munkakörnyezeti elemek - az épület komfortossága, a munkaszobák kényelmi berendezései, technikai eszközök, informatikai infrastruktúra stb. -, amelyekkel a dolgozók napi munkájuk során állandó kapcsolatban állnak.

Az 1. és a 2. vizsgálat között komoly változások is érték a szervezetet. A második vizsgálat lefolytatása előtt távozott az intézmény éléről az építkezést és a költözködést, valamint az új könyvtár megnyitását menedzselő igazgató, majd ezt követően csoportos létszámleépítés is érintette a könyvtárat.

Ezek a tények értelemszerűen befolyásolhatták az eredményeket, de a szervezet költözködés előtti és utáni állapotának összehasonlítása ettől függetlenül elvégezhető, hiszen az önértékelés során a szervezet adott időpontban érvényes állapotát tárjuk fel.

Módszerek:

A vizsgálatokat az EFQM-alapú önértékelési eszközkészlettel végeztük, jellemzően adatlapok kitöltésével. A szervezeti adottságok vonatkozásában (Vezetés, Stratégia, Dolgozók, Partnerkapcsolatok, Folyamatok) vizsgáltuk a téma Megközelítését, a Megvalósulást, és az Összpontszámot, amely az elégedettség átlagos mértékét fejezi ki. A szervezeti adottságokat mindkét felmérésben megvizsgáltuk és kiértékeljük. Az eredmények (Használói, Dolgozói, Társadalmi, Kulcsfolyamatok) tekintetében a dolgozói eredmények kiértékelését végeztük el mindkét évben, a használói eredmények feltárása a 2008-as vizsgálatban valósult meg. 2007-ben, a költözködés előtt már nem volt értelme a főként teljesítménymutatók alkalmazásával mérhető Kulcsfolyamatok és Társadalmi eredmények feltárásának a könyvtár régi helyén. Az új épületben az adatok 2008-as felvétele megtörtént, de összehasonlításra alkalmas újabb adatsorral még nem rendelkezünk.

Az önértékeléseket csoportokban végezték a munkatársak, átlagosan 3-4 fős munkacsoport dolgozott az adatlapok kitöltésén, gyakorlatilag egy teljes munkanapon keresztül. A 2007-es felméréskor a könyvtár létszáma 51 fő volt, 12 csoportban zajlottak a felmérések. A második önértékelés végzésekor, 2008-ban a létszám 35 főre csökkent, így 8 dolgozói csoport végezte az adatlapok kitöltését.

A csoportokban végzett kitöltést mindkét évben megbeszélés előzte meg, ahol az adatlapok kérdéseinek tisztázására, közös értelmezésére került sor. Az első önértékelés során többször volt szükség tanácsadói segítségre, megerősítésre a kitöltés során is, a második felméréskor a csoportok már nagy önállósággal dolgoztak.

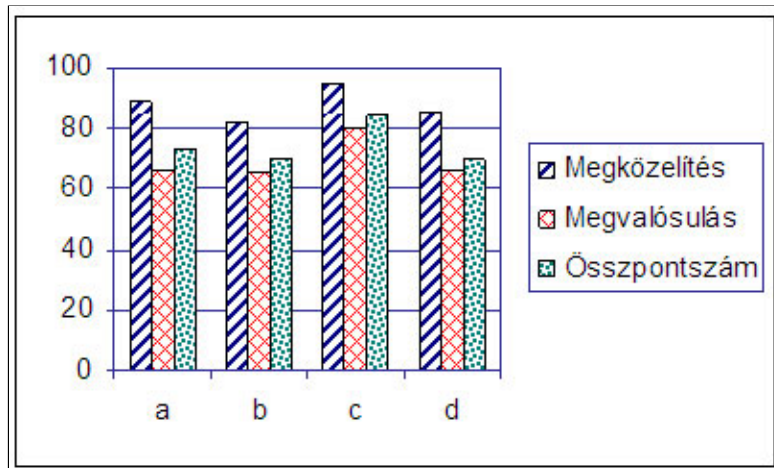
A vizsgálat eredményei a szervezet adottságai vonatkozásában

A szervezeti adottságok eredményeit tételesen (Vezetés, Politika és stratégia, Dolgozók, Partnerkapcsolatok és erőforrások, Dolgozók) közöljük, az egyes adottságok felmérése az a, b, c, d, esetenként e pontokban megfogalmazott részletezés szerint valósult meg, minden egyes részadottságot külön-külön adatlapon értékelték a dolgozók.

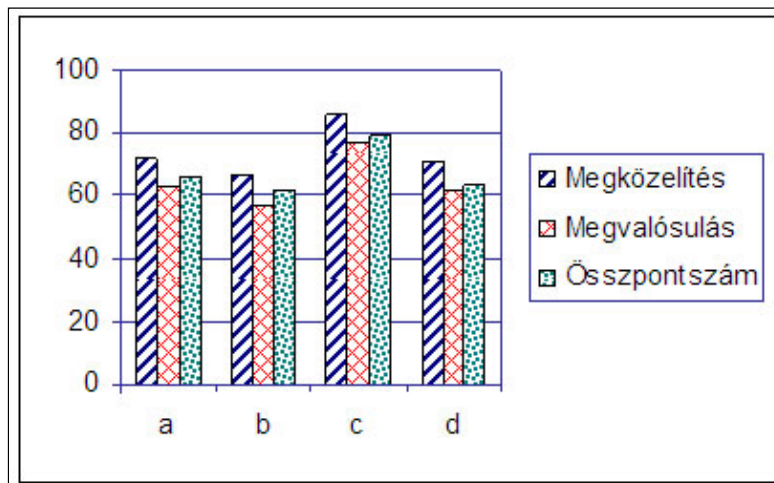
Vezetés

Hogyan indítják meg és segítik elő a könyvtár vezetői a könyvtár küldetésének és jövőképének megvalósítását: mennyire képesek a hosszútávon jelentkező sikerekhez szükséges értékek fejlesztésére; és hogyan valósítják meg ezeket a megfelelő tevékenységeken és magatartásformákon keresztül; mennyire járulnak hozzá saját személyükben az adott szervezet vezetési rendszerének kidolgozásához és gyakorlatba történő átültetéséhez.

A könyvtári vezetés szervezeti adottsága 2007-es önértékelésének eredményeit az 5. ábra, a 2008-as eredményeket pedig a 6. ábra szemlélteti.



5. ábra Vezetés 2007



6. ábra Vezetés 2008

a

A könyvtár vezetése elkészíti a könyvtár stratégiai tervét, megfogalmazza a könyvtár küldetésnyilatkozatát és jövőképét, valamint modellszerepet tölt be a könyvtár minőségkultúrájában.

Az a pont vonatkozásában a 2007-es év a Megközelítés, Megvalósulás és Összpontszám tekintetében is lényegesen jobb eredményeket ért el. A könyvtár jövőképét, a vezetés minőségi modellszerepét a dolgozók világosabban látták a régi helyen. A 2006-ban és 2007-ben zajló építkezés, a költözködés megtervezése, lebonyolítása, az új épület birtokbavételének lebonyolítása minden dolgozó figyelmét ráirányította a vezetésre, a könyvtár vezetésének pedig, sokszor a bizonytalanságok ellenére is, abszolút modellszerepet tulajdonítottak a dolgozók.

b

A könyvtár vezetése személyesen biztosítja a könyvtár menedzsmentrendszerének kidolgozását, megvalósítását és folyamatos fejlesztését.

A könyvtár menedzsmentrendszerének kidolgozottságát 2007-ben az elképzelések és a megvalósulás vonatkozásában is 60%, sőt az elképzeléseket 80% feletti pontszámmal értékelték. A 2008-as adatok elmaradnak ezekről.

c

A könyvtár vezetése együttműködik a használókkal, a partnerekkel és a társadalom képviselőivel.

A használókkal, partnerekkel való törődés minden vonatkozásban 80%-ot meghaladó eredményt adott a 2007-es adatok alapján, a megközelítés közel 100%-os volt. A 2008-as adatok 80% körül maradtak. Ez azért is érdekes, mert a második felmérés idején a

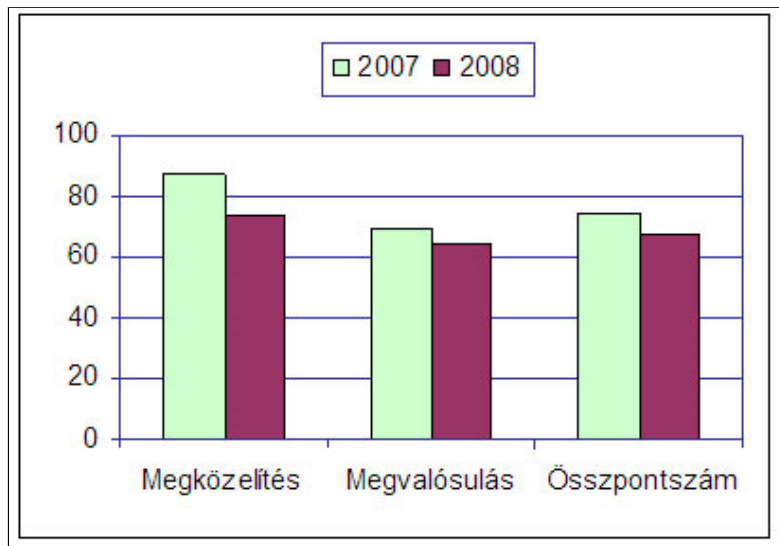
könyvtár már egy éve folyamatosan működött az új helyen, kialakultak a partnerkapcsolatok új formái.

d

A vezetők motiválják, támogatják és elismerik a szervezet alkalmazottait.

2007-ben az alkalmazottak a vezetés részéről biztosabban érezték a támogatást, mint 2008-ban.

A két felmérés összesített eredményeit a vezetés vonatkozásában a 7. ábra tartalmazza. Látható, hogy a könyvtár dolgozói a vezetést az elképzelések, azok realizálása, és az összbenyomás szintjén is pozitívabban értékelték 2007-ben, a régi körülmények között. Megállapíthatjuk, hogy a lényegesen jobb működési körülmények nem tudták kompenzálni a szervezetet ért traumát, a hirtelen bekövetkezett vezetőváltást és a csoportos létszámleépítést.

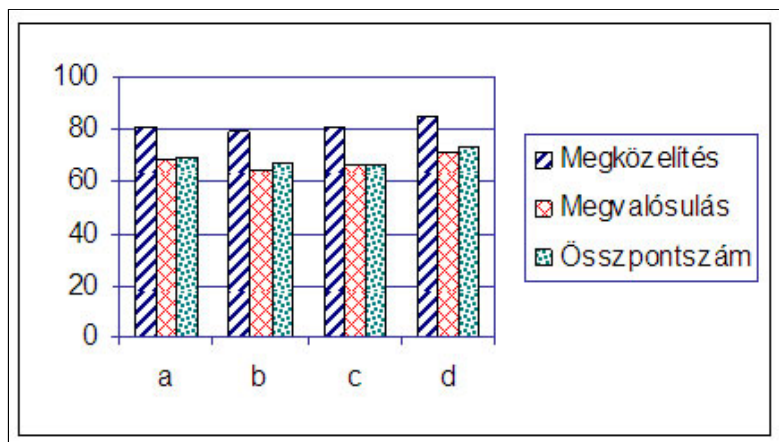


7. ábra Vezetés 2007/2008

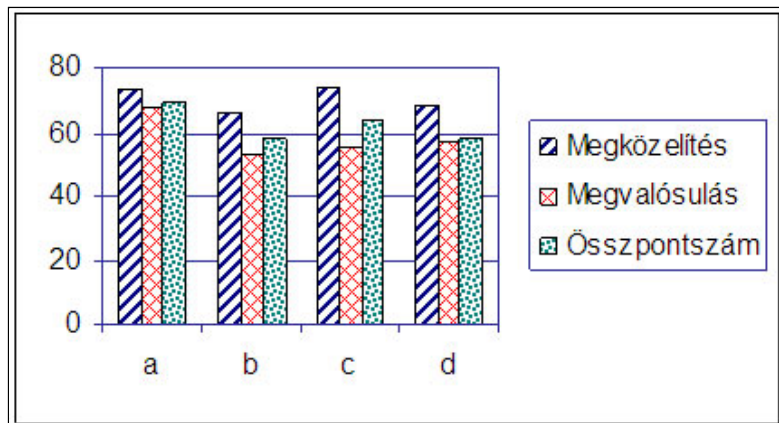
Politika, stratégia

Hogyan valósítja meg a könyvtár saját küldetését és jövőképét világos, valamennyi érdekelt szempontjait figyelembe vevő, az aktuális könyvtárpolitikával, a tervekkel, a célokkal és a folyamatokkal alátámasztott stratégia segítségével.

A 2007-es önértékelés eredményeit a 8. ábra, a 2008-as eredményeket pedig a 9. ábra mutatja be.



8. ábra Vezetés 2007/2008



9. ábra **Vezetés 2007/2008****a**

A könyvtár politikája és stratégiája az érdekelt felek jelenlegi és jövőbeli szükségletein és elvárásain alapul.

Az elvárások figyelembevételét 2007-ben az elgondolások szintjén jobbnak, a megvalósulás vonatkozásában hasonlóan értékelték a 2008-as évhez képest.

b

A könyvtár politikájának és stratégiájának alapja a teljesítménymérésből, kutatásból, tanulásból származó információ.

A stratégia megalapozottságát 2007-ben lényegesen jobbnak ítélték, ekkor még nem érték a szervezetet külső kényszerítő hatások, melyek a későbbiekben a stratégiai célok drasztikus újrafogalmazását eredményezték.

c

A könyvtár politikája és stratégiája állandó fejlesztés, felülvizsgálat és korszerűsítés alatt áll.

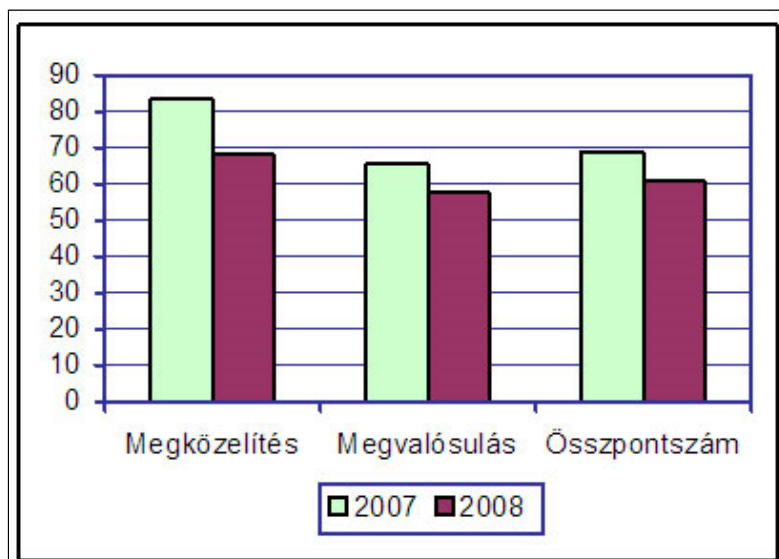
A stratégia konzekvens fejlesztése is biztosítottabbnak látszott 2007-ben a dolgozók megítélése szerint.

d

A könyvtári stratégia kulcsfolyamatokon keresztül valósul meg.

A könyvtár kulcsfolyamatainak stratégiai alátámasztottsága a 2007-es évben messze felülmúlta a 2008-as szintet. Az új könyvtári működési struktúra kialakítása előtérbe helyezte a könyvtár kulcsfolyamatait, azok újragondolása a költözködést megelőzően, majd azt követően is elengedhetetlen feladat volt, és gyakorlatilag az intézmény valamennyi dolgozóját érintette.

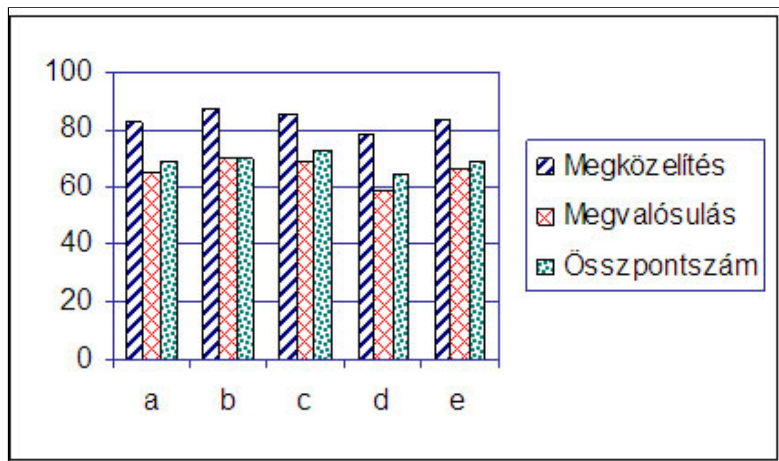
A könyvtár politikájának és stratégiájának dolgozói megítélését a két vizsgált évben a 10. ábra tartalmazza. A stratégia valamennyi vonatkozását jobbra értékelték 2007-ben, a költözködést megelőzően. Erre az eredményre részben magyarázat lehet, hogy a költözködés évében az átlagot jelentősen meghaladó mértékű volt a dolgozók beavatottsága a könyvtár ügyeibe, a dolgozói hatás- és felelősségi körök kiszélesedtek.

10. ábra **Stratégia 2007/2008**

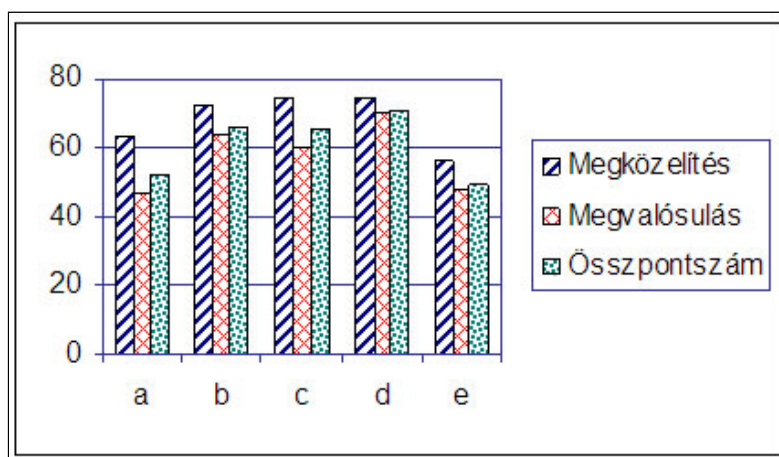
Dolgozók

Hogyan menedzseli, fejleszti és szabadítja fel a könyvtár alkalmazottai tudását, munkavégző képességét, egyéni, csoport és szervezeti szinten; hogyan tervezi meg a tevékenységeket annak érdekében, hogy azok támogassák a szervezet politikáját és stratégiáját, továbbá folyamatainak hatékony működését.

A könyvtár humán szervezeti adottsága 2007-es önértékelésének eredményeit a 11. ábra, a 2008-as eredményeket pedig a 12. ábra mutatja be.



11. ábra Dolgozók 2007



12. ábra Dolgozók 2008

a

Az emberi/humán erőforrást megtervezik, menedzselik és fejlesztik.

A humán erőforrás-tervezés 2008-ban csak az elképzelések/megközelítés szintjén éri el a 60%-ot, 2007-ben viszont a megközelítés meghaladta a 80%-ot, és a megvalósulás és az összértékelés is 60% feletti volt.

b

A dolgozók tudását és szakértelmét azonosítják, definiálják, fejlesztik és megőrzik.

A dolgozók 2007-ben sokkal biztosítottabbnak érezték szakértelmük fejlesztésének, hasznosításának lehetőségét, mint az új, korszerű könyvtári környezetben, 2008-ban.

c

Gondoskodnak a dolgozói részvételről és az önálló jogköréről.

A 2007-es év lényegesen nagyobb dolgozói jogkört, és részvételt tett lehetővé a könyvtárban, mint a 2008-as.

d

A könyvtár vezetése és az alkalmazottak között párbeszéd folyik.

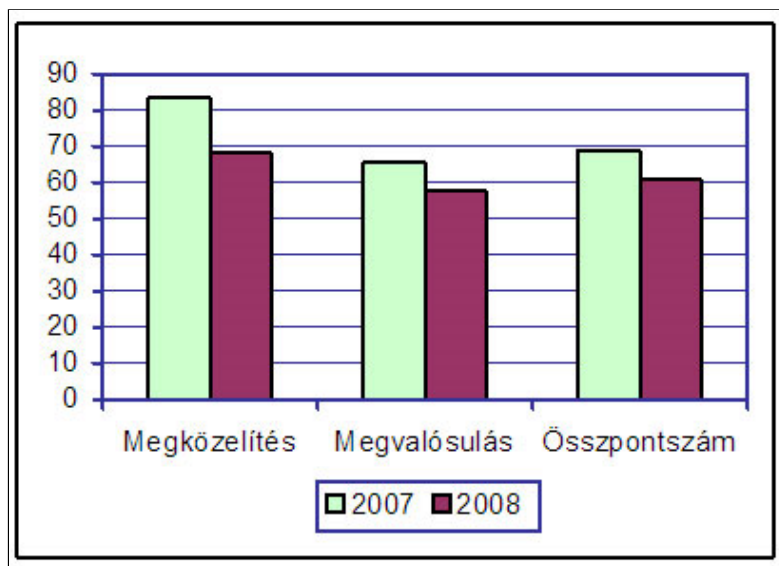
A vezetési-dolgozói kommunikáció 2007-ben 60% és 80% közötti értékeket ért el, a 2008-as adatok elmaradnak ezektől, ugyan 60% feletti, de nem éri el a 80%-ot.

e

A könyvtár vezetése törődik az alkalmazottakkal, elismerik és díjazza őket.

Az alkalmazottak az irántuk megnyilvánuló törődést 2007-ben sokkal intenzívebbnek érezték, az érték 65-85% közötti, 2008-ban az 50-55%-os tartományban maradt.

A könyvtár humán erőforrás-menedzselésének mutatóit a két vizsgálati évben a 13. ábra tartalmazza. A dolgozói elégedettség a 2007-es évben jelentős mértékben meghaladja a 2008-as értéket. Ez a tény, figyelembe véve az új, a korábbinál lényegesen jobb munkakörülményeket, elgondolkodtató.

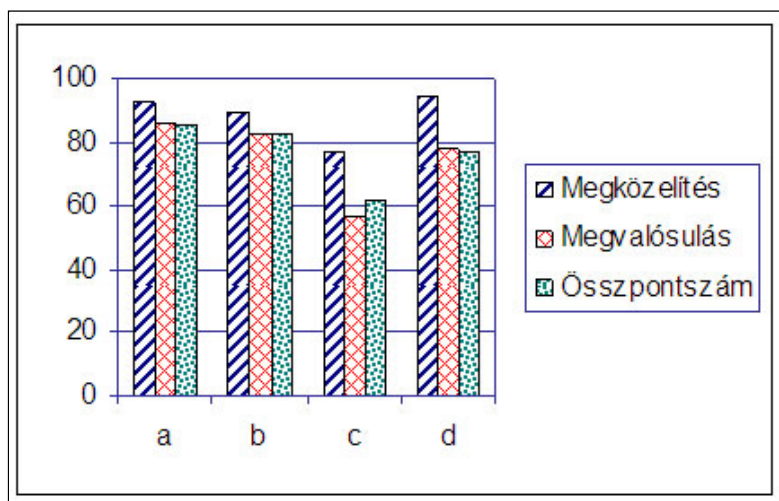


13. ábra Dolgozók 2007/2008

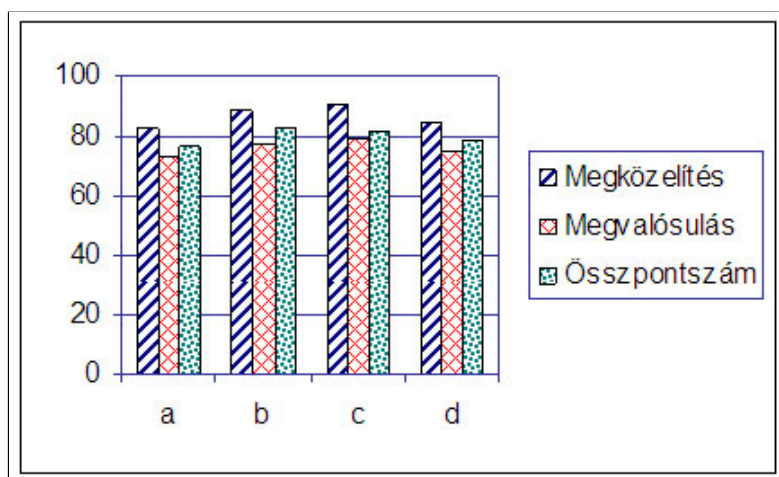
Partnerkapcsolatok és erőforrások

Hogyan tervezi és menedzseli a könyvtár külső partnerkapcsolatait és belső erőforrásait annak érdekében, hogy azok támogassák a szervezet politikáját és stratégiáját, továbbá folyamatai hatékony működését.

A könyvtár *partnerkapcsolatok és erőforrás szervezeti adottsága* 2007-es önértékelésének eredményeit a 14. ábra, a 2008-as eredményeket pedig a 15. ábra mutatja.



14. ábra Partnerkapcsolatok és erőforrások 2007



15. ábra Partnerkapcsolatok és erőforrások 2008

a

A külső partnerkapcsolatok menedzselték.

A partnerkapcsolatok menedzselése a dolgozók véleménye szerint 2007-ben igen magas színvonalon, 80% feletti, sőt az elképzelések vonatkozásában közel 100%-os szinten valósult meg. 2008-ban csak az elképzelések kaptak valamivel több, mint 80%-ot.

b

A pénzügyek menedzseltek.

A pénzügyek menedzselésének megítélése közel hasonló a két évben, 2007-ben a megvalósulást minimális eltéréssel jobbnak érezték.

c

Az épületek, anyagok és berendezések menedzseltek.

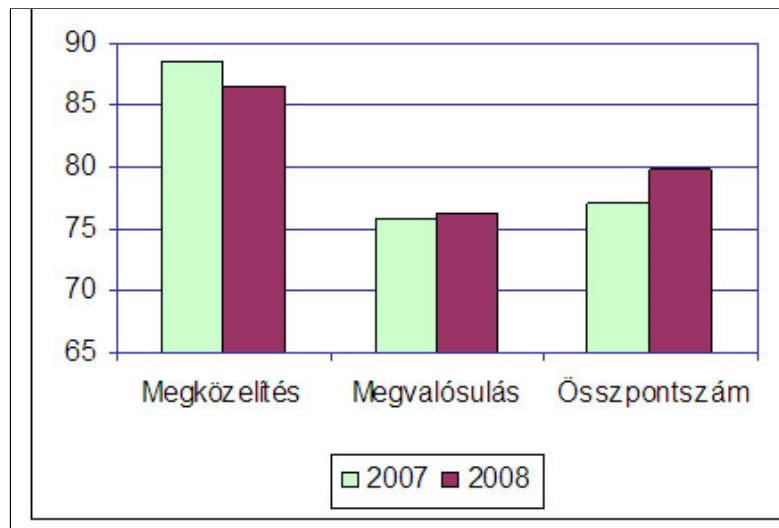
Ez az eddigiek közül az első olyan jellemző, melynek 2008-as értéke meghaladják a 2007-es szintet. 2007-ben 55-60% közötti értékek, 2008-ban pedig 80-90% közötti értékek születtek. Ez a pozitív változás egyértelműen az új épületnek, az új információs technológiai felszereltségnek köszönhető.

d

Az információs technológia menedzselte.

A c pont után meglepő, hogy az információs technológia menedzseltségét 2007-ben, a régi, rossz körülmények között is a 2008-ashoz hasonlóan, 80% körülinek értékelték.

A könyvtár partnerkapcsolatainak és erőforrásainak menedzseltségét átfogóbban a 16. ábra mutatja. A 2007-es év jobb megítélést kapott a megközelítés vonatkozásában, a megvalósulás hasonló a két vizsgált évben, az összpontszám alapján a 2008-as év tűnik jobbnak. Ezt az eredményt fenntartásokkal kell kezelni, mivel a négy jellemző közül háromban a 2007-es év egyértelműen jobb volt a 2008-as értékeknél. A 2008-as év összpontszámbeli előnyét egyedül az új épület idézte elő, mindössze egyetlen vizsgálati szempont alapján.

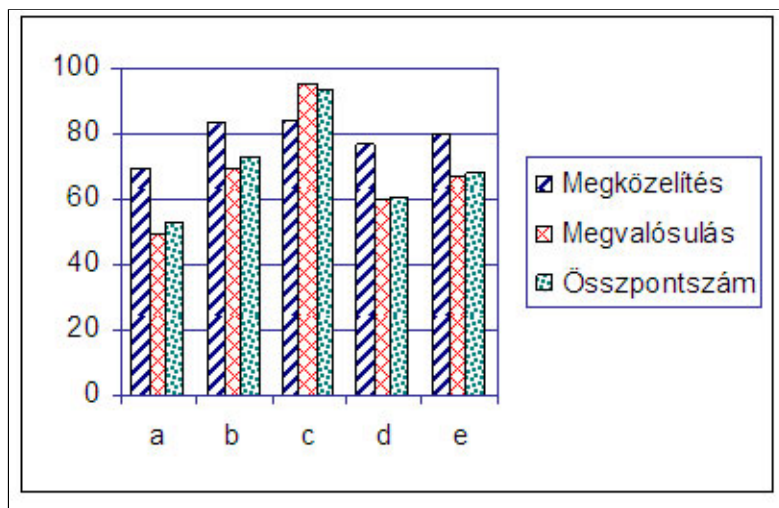


16. ábra **Partnerkapcsolatok és erőforrások 2007/2008**

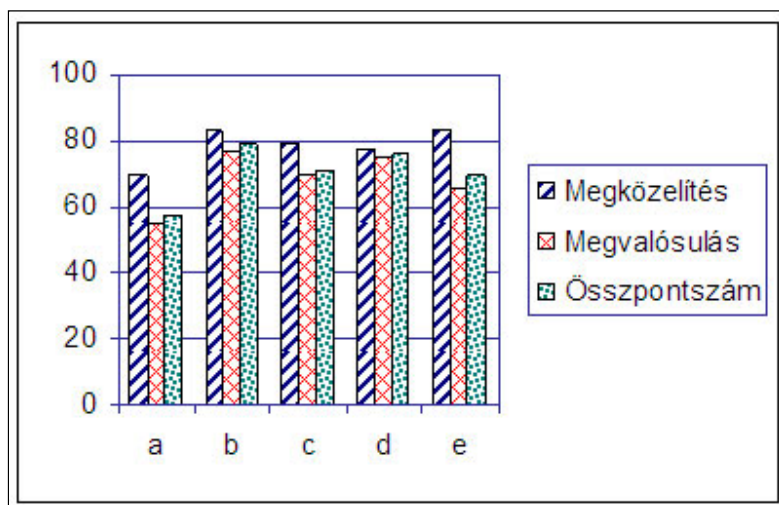
Folyamatok

Hogyan tervezi meg, menedzseli és fejleszti a könyvtár a folyamatait annak érdekében, hogy azok támogassák a szervezet politikáját és stratégiáját, teljes mértékben kielégítsék a használókat és a többi érdekelt felet; valamint egyre nagyobb értékeket hozzanak létre számukra.

A könyvtár *folyamatok szervezeti adottsága* 2007-es önértékelésének eredményeit a 17. ábra, a 2008-as eredményeket pedig a 18. ábra szemlélteti.



17. ábra Folyamatok 2007



18. ábra Folyamatok 2008

a

A könyvtári munkafolyamatokat módszeresen tervezik és menedzselik.

A folyamatok tervezése és menedzselése 2007-ben és 2008-ban is viszonylag elhanyagolt területe volt a könyvtári menedzsmentnek a dolgozók megítélése szerint. Mindkét évben kb. 50-70% körüli értékek születtek. A 2007-es adatsor egy árnyalatnyival jobb a megközelítés, a 2008-as pedig az összkép vonatkozásában.

b

Minden folyamatot a szükségleteknek megfelelően innovatív úton úgy fejlesztenek, hogy azok teljes mértékben kielégítsék a felhasználókat és a többi érdekelt felet, valamint egyre nagyobb értékeket állítsanak elő számukra.

A fejlesztési lehetőségek feltárását, a dolgozók innovatív tevékenységének ösztönzését, megfelelő módszerek alkalmazását mindkét évben magasra, kb. 70-82%-ra értékelték, a 2008-as adatok valamivel magasabbak. Ebben nagy szerepe lehet a konzorcium formájában zajló uniós pályázati tevékenységnek, mely a közös gondolkodásnak köszönhetően sok kreatív gondolatot felszínre hozott, és komoly fejlesztések esélyét teremtette meg.

c

A könyvtárban a szolgáltatásokat a használói igények és elvárások alapján tervezik és fejlesztik.

A használói visszacsatolás, a használói igények felmérésének eredményei a dolgozók véleménye szerint beépül a szolgáltatásokba. Ennek a szándékát 2007-ben, az új helyre költözés tervezésekor valamivel erősebbnek érezték, mint a költözködés után.

d

A könyvtár a szolgáltatásait kifejleszti, működteti, és folyamatosan ellenőrzi, javítja.

A szolgáltatások fejlesztése, a szolgáltatások környezete, a helyiség, bútorzat, számítógépes szolgáltatások vonatkozásában a 2008-as adatok magasabbak, 70-80% közöttiek, a 2007-esek pedig kb. 60-78% között mozognak. Az új könyvtár korszerű célbútorzata, a teljesen új számítógépes infrastruktúra meglétével magyarázható a 2008-as pozitívabb kép, bár joggal elvárható lett volna lényegesen magasabb pontszám is egy vadonatúj épületben.

e

A könyvtár közösségkapcsolatait menedzseli és erősíti.

A közösségkapcsolatok 2008-as adatai kis mértékben meghaladják a 2007-es értékeket. Az új épület ideális színteret nyújt a

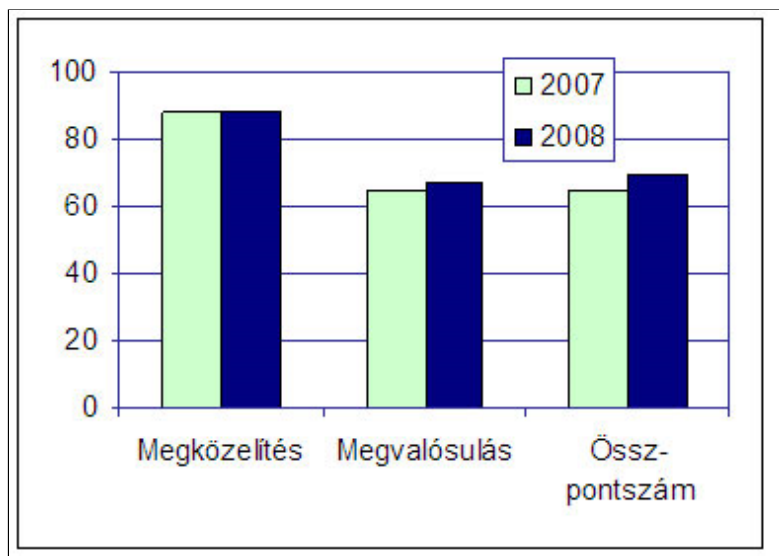
kapcsolatépítés és kapcsolattartás új formáinak.

A könyvtár folyamatainak menedzseléséről a 19. ábra nyújt képet a két vizsgálati évben. A téma megközelítése, a viszonyulás változatlan maradt, viszont az új környezet adta lehetőségek a megvalósulás értékeit 2008-ban, a diagramon is látható, igen szerény mértékben megemelték.

A vizsgálat megállapításai a szervezet eredményei vonatkozásában

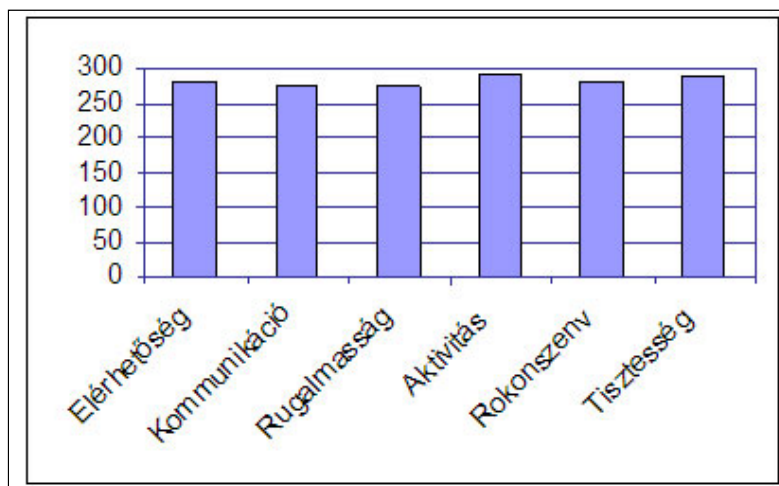
Használoi eredmények

A használói elégedettséget csak 2008-ban, az új könyvtárban vizsgáltuk, ennek a vizsgálatnak az eredményeit a következőkben összegezzük. A vizsgálatba 60 használót vontunk be. A használók kérdőívet töltöttek ki, melynek minden kérdésére 1-5-ig terjedő skálán adhattak pontot, elégedettségük mértékétől függően. A maximális elégedettség 300 pontot eredményezhetett kérdésenként. A használói mintát az olvasószolgálat munkatársai állították össze. Az olvasói adatbázisban rendelkezésükre álló adatok alapján arra törekedtek, hogy a megkérdezettek viszonylag alacsony száma ellenére a minta reprezentatív legyen. A minta a legkülönbözőbb életkori csoportokból tartalmazott aktív, és kevésbé aktív, valamint több éves tagsággal rendelkező, és az intézménybe frissen beiratkozott könyvtárhasználót is.



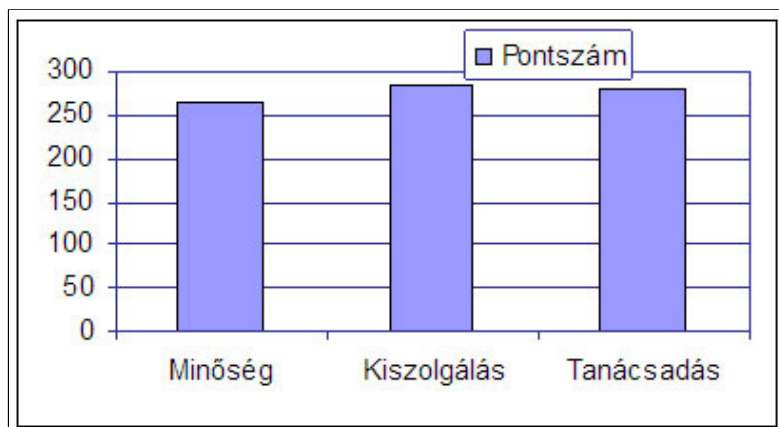
19. ábra Folyamatok 2007/2008

A könyvtárról kialakult általános összkép eredményeit a 20. ábra tartalmazza. Valamennyi jellemző magas, 250 feletti pontszámot kapott, ami jóval 80% feletti elégedettségi értéket mutat. Majdnem 100%-os a használók elégedettsége a könyvtár dolgozóinak feléjük megnyilvánuló aktivitása vonatkozásában. Kiemelkedően magas pontszámmal díjazták a könyvtárosok tisztességét, becsületét viselkedését.



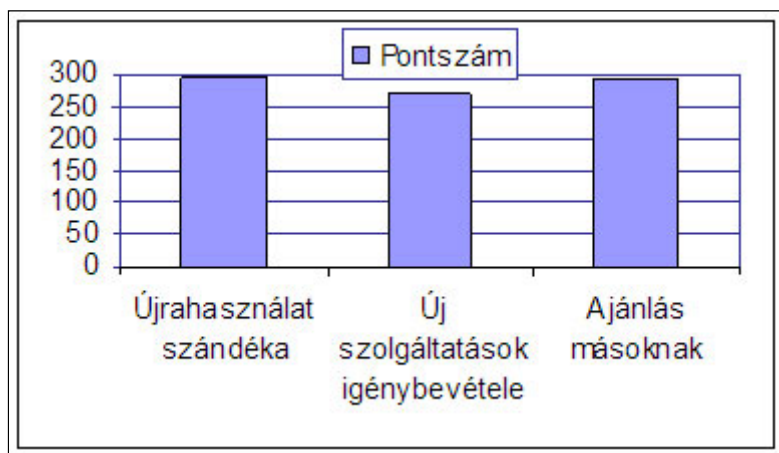
20. ábra A könyvtárról kialakult összkép

A termékek, szolgáltatások kapcsán mért használói elégedettség mértékét a 21. ábra szemlélteti. Ennél a vizsgálati szempontnál is a magas használói pontszámok dominálnak. A kiszolgálás, az alkalmazottak viselkedése kapta a legmagasabb értéket.



21. ábra Termékek, szolgáltatások

A hűség, elkötelezettség mértékét a könyvtár iránt a 22. ábra érzékelteti, amely erős használói hűségről, a könyvtár iránti elkötelezettségről tanúskodik.

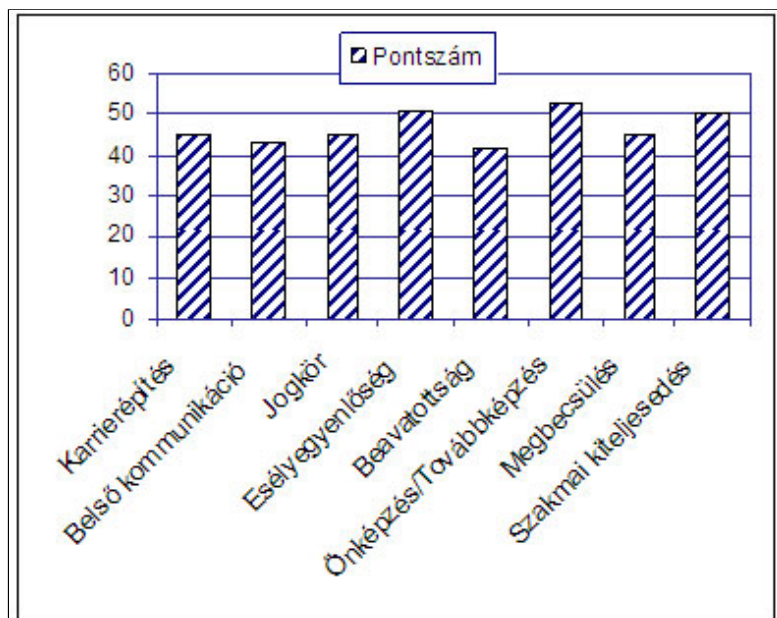


22. ábra Hűség, elkötelezettség

Összegzésként megállapíthatjuk, hogy a tapasztalt használói elégedettséget legnagyobb mértékben a könyvtár személyzetének aktivitása, tisztességes, becsületes munkavégzése eredményezi.

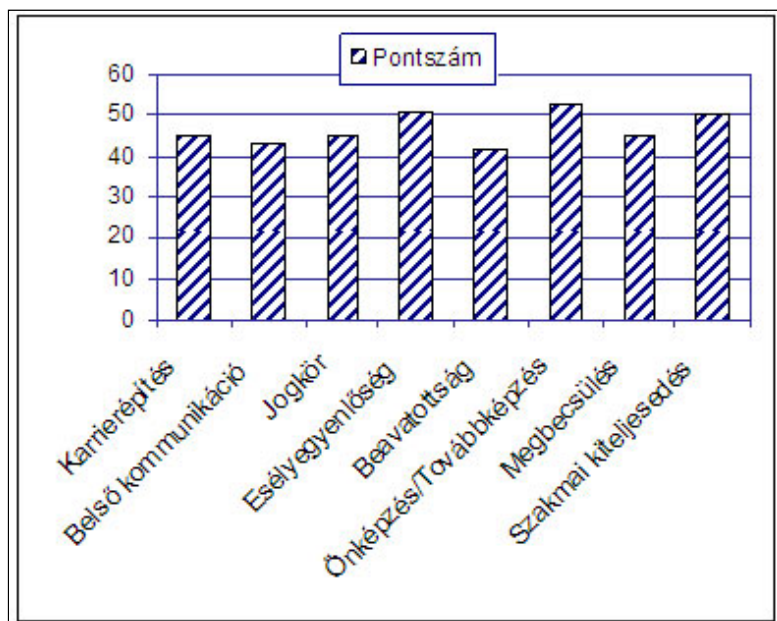
Dolgozói eredmények A dolgozói elégedettséget 2007-ben, a régi helyen, és 2008-ban, az új könyvtárban is vizsgáltuk. A dolgozók kérdőívet töltöttek ki. A használói eredményekhez hasonlóan, a 2008-as, új könyvtári környezetben mért adatokat közöljük.

A motiváció, teljesítmény, előmenetel vizsgálati részterület eredményeit a 23. ábra ismerteti. A kérdéscsoportban elérhető maximális pontszám kérdésenként 65 pont volt. A dolgozók a motivációs tényezők közül a képzési lehetőséget érezték a legjellemzőbbnek. Gyengének, alig több mint 50%-on teljesülőnek érezték a könyvtár ügyeibe való beavatottságuk mértékét, valamint a belső kommunikáció működését. Ez a két tényező szorosan összefügg egymással. Valószínűleg a belső kommunikáció javítása előidézné a beavatottság érzésének növekedését.



23. ábra **Motiváció, teljesítmény, előmenetel**

A dolgozói elégedettséget, a munkafeltételek dolgozói megítélését a 24. ábrán tártuk fel. A kérdéscsoportban elérhető maximális pontszám kérdésenként 65 pont volt. Meglepő eredmény, hogy a vadonatúj, korszerű épületben a dolgozók a bérezésük után a legkevésbé elégedettek a munkakörnyezetük egészségügyi és biztonsági körülményeivel. A személyes ügyeik intézésében nem tartják a munkahelyet segítő partnernek. A legjobb eredményt az új épület berendezéseire és a munkahelyi légkörre irányuló kérdések érték el.

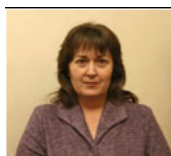


24. ábra **Elégedettség, munkafeltételek**

A dolgozói eredmények összegzéseként megállapíthatjuk, hogy a legnagyobb mértékben a dolgozói elégedettség érzéséhez ebben a könyvtárban a képzési/továbbképzési lehetőségek megoldása és a munkahelyi légkör, munkakörnyezet járul hozzá. Minden további tényező, amely befolyással lehet a dolgozók elégedettségének javítására, fejlesztésre szorul.

A tanulmányban ismertetett önértékelési eszközkészlet kidolgozása és a Méliusz Juhász Péter Megyei Könyvtár és Művelődési Központban végzett felmérések a *Nemzeti Kulturális Alap* támogatásával valósultak meg.

Beérkezett: 2009. II. 26-án.



Eszenyiné Borbély Mária, a Debreceni Egyetem Könyvtárinformatikai Tanszékének adjunktusa.

E-mail: borbely.maria@inf.unideb.hu

Irodalom

1. VÁRKONYI Gábor: A továbbfejlesztett EFQM-modell. = Minőség és Megbízhatóság, 4. sz. 1999. p. 165-172.
2. Practical Guide for Self-Assessment Assessing for Excellence. EFQM. Brussels, Representative Office, 2001.
3. The EFQM Excellence Model: Public and Voluntary Sectors. EFQM. Brussels, Representative Office, 1999.
4. Teljesítménymutatók a magyar könyvtári rendszerben: Ajánlás a könyvtári teljesítménymutatók alkalmazására az MSZ ISO 11620:2000 szabvány alapján. Budapest, OSZK Könyvtári Intézet, 2003.

A cikk a következő címen érhető el:

http://tmt.omikk.bme.hu/show_news.html?id=5207&issue_id=508